OCTÓGONO
Cadernos de polissemia artística
ISSN: 2976-0402
Número 20
Outubro de 2025
Autoria e edição: Paulo Martins Oliveira
n.20

A ENGENHARIA DE UM LOGÓTIPO DA INDÚSTRIA NAVAL – 2

PAULO MARTINS OLIVEIRA

Resumo: Estudo sobre o logótipo da empresa Lisnave – Estaleiros Navais de Lisboa SARL, de particular qualidade gráfica e semântica. Segunda parte.

Palavras-chave: Indústria naval, Lisnave, Margueira, Rocha do Conde de Óbidos, Mitrena.

Disponibilidade *online*: academia.edu archive.org blogspot.com

Introdução

Nesta segunda parte do estudo sobre o logótipo da Lisnave, aborda-se o contexto histórico relativo aos antecedentes, à fundação e ao modo como o projecto se desenvolveu e afirmou a nível internacional, seguindo uma lógica inscrita e condensada no engenhoso elo[1].

Um sector de referência

Esta era uma iniciativa empresarial com objectivos comerciais, mas que também assumia a tentativa de reconstruir e dinamizar um sector identitário português, cujo definhamento era afinal um grande espelho colectivo.

Tal sentimento de decadência havia-se agravado com o acelerar do ritmo tecnológico a partir do século XIX, fazendo aumentar o distanciamento entre Portugal e outros países oceânicos, com os quais sempre se comparou, tomando justamente a capacidade naval como uma medida do estado genérico da economia.

1 A primeira parte do estudo foi publicada em *Octógono* n.19 / Setembro de 2025 – "A engenharia de um logótipo da indústria naval – 1". Do mesmo autor, além de outros textos publicados sobre o tema, v. os capítulos III-VIII de *Lisnave – Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, 2001, pp.85-351; v. igualmente o conteúdo escrito do livro *Lisnave – uma jóia da Indústria Naval Portuguesa*, 2010 (no âmbito de um projecto com uma casa joalheira lusa que, em escala diametralmente oposta, também opera temas náuticos). Sobre a memória patrimonial, cf. *Octógono* n.18 / Agosto de 2025 – "O pórtico da Margueira e os bailados de ferro".

Pela Europa e nas Américas, ainda que a novidade ferroviária suscitasse enorme interesse e expectativa, o transporte marítimo reforçara o seu prestígio muito particular, pois um navio constituía uma efectiva parcela itinerante do respectivo país, expressando-o no mundo.

Naturalmente, o sector naval fora então revolucionado pela industrialização, quer através das motorizações, quer por costados metálicos que enformavam cascos de dimensões inéditas.

Inspirando outros domínios, as inovações náuticas logo foram adaptadas por exemplo a certas edificações civis que marcavam e distinguiam a imagem das principais cidades. Assim, concebendo-se um "casco" virado ao contrário e preenchendo o esqueleto metálico com vidro, obtinham-se monumentais galerias capazes de albergar e dar brilho às maiores exposições internacionais de ciência, tecnologia e arte. Com novas adaptações, o mesmo princípio colhido na indústria naval serviria também ao desenvolvimento dos arranha-céus.

Cada vez mais alto, literalmente: unindo-se dois cascos pelos bordos e cobrindo toda a estrutura com um tecido adequado, a injecção de um gás mais leve que o ar permitia que uma nave assim fechada e oblonga levantasse voo, tratando-se como é óbvio dos balões-dirigíveis.

E também cada vez mais fundo: se essa dupla-nave justaposta fosse revestida de placas metálicas, obtinha-se uma embarcação completamente selada e impermeável – a base fundamental do submarino.

No mais famoso dos submarinos, "projectado" por Júlio Verne, o respectivo capitão Nemo enumera os fornecedores: "A quilha foi forjada no Creusot[2]; o fuso da hélice na fábrica Pen & C.ª, de Londres; as chapas de folhas de aço do casco no estabelecimento de Leard, de Liverpool; a hélice em casa de Scott, de Glasgow; os reservatórios saíram da fábrica de Cail & C.ª, de Paris; a máquina foi fundida pela Krupp, na Prússia; o esporão saiu das oficinas de Motala, na Suécia; os instrumentos de precisão forneceu-mos a firma Hart & Irmãos, de Nova Iorque"[3].

Noutro livro de culto, o mesmo visionário da modernidade recorre novamente à indústria naval para antecipar grandes conquistas da Humanidade. No caso, um construtor de blindagens navais vê escalar a tradicional rivalidade com um fabricante de canhões para navios, quando este aposta ser capaz de produzir uma super-peça que disparará aos céus uma grande bala-habitáculo – o tiro de partida na corrida do Homem à Lua[4].

Demoraria décadas a concretizar-se, mas em todo o caso, entretanto, a indústria naval continuaria a inspirar os progressos mais espectaculares. Na transição do século XIX para o XX, as aeronaves ou aviões adoptavam e reinventavam vários fundamentos ancestrais da ciência e tecnologia náuticas.

2 Importante centro siderúrgico na região da Borgonha-Franco-Condado.
3 Júlio VERNE, *Vinte mil léguas submarinas*, cap.XIII.
4 IDEM, *Da Terra à Lua*, cap.X.

As geo-infraestruturas

Comparativamente, Portugal mantinha-se à margem desta dinâmica, não obstante algumas iniciativas que, todavia, não encontravam uma base sólida o bastante para se poderem enraizar e florescer.

Iam distantes os séculos XV e XVI, quando os navegadores lusos construiram a Globalização, de que são referências paradigmáticas Vasco da Gama (ligando directamente o Ocidente ao Oriente), Pedro Álvares Cabral (o primeiro a visitar quatro continentes) ou Fernão de Magalhães (o qual, por uma rota e depois por outra, visou assim "atar" o mundo no seu lado longínquo)[5].

Nesses tempos, e para além das tipologias mais celebrizadas, foram desenvolvidas e utilizadas diversas outras naves, caso das rápidas fustas, ou das pesadas naus taforeias, desenhadas para o transporte de cavalos.

Por responsabilidades próprias e externas, esse papel de vanguarda na indústria naval foi-se perdendo para outros países. Com frotas desactualizadas e reduzidas, Portugal tentava com elas ir geririndo o melhor possível as suas infraestruturas portuárias em vários continentes.

A precocidade da expansão lusa havia permitido o controle de pontos geo-estratégicos de especial valor, ainda que alguns fossem sendo abdicados ao longo dos últimos séculos. No último quartel do século XIX o país viu-se obrigado a ceder a foz do rio Congo, levando à actual descontinuidade do território angolano. Pela mesma época, no outro lado do continente tornava-se frenética a coacção britânica para obter a desembocadura portuária do rio Maputo, onde os portugueses realçavam a secular presença pelo nome do explorador quinhentista Lourenço Marques.

Se esta era a saída de Joanesburgo para o Índico, mais a norte um outro porto moçambicano também suscitava o interesse de Londres, agora por tratar-se da saída marítima da vizinha Rodésia, daí que o topónimo "Beira" fosse uma forma de afirmar a soberania portuguesa do lugar, evocando o título do príncipe herdeiro luso.

Ainda que Lisboa conservasse a titularidade dos ditos portos, teve contudo de os franquear aos aliados em condições subalternas, mesmo de quase-protectorado.

O metal chega a Lisboa

Mais tranquilo era o panorama na metrópole. Na margem sul do Tejo, em Cacilhas, o denominado "estaleiro do Sampaio" ilustrava uma indústria naval pitoresca, que tinha pouco de naval, e ainda menos de indústria.

5 Sobre esta questão cf. *Octógono* – n. avulso (7) / 24 de Dezembro de 2024 – "Vasco da Gama e o Nó do Mundo".

E não obstante, alguns focos de entusiasmo pareciam aspirar a mais, por exemplo quando a referida unidade em Cacilhas foi adquirida pela Parry & Son – uma companhia de imigrados britânicos responsável pela construção dos primeiros navios metálicos em Portugal (as duas docas secas subsistem em contexto museológico, albergando a fragata *D. Fernando II e Glória* e o submarino *NRP Barracuda*).

Mas a principal iniciativa verificou-se na margem norte do Tejo, com a inauguração em 1899 do estaleiro lisboeta da Rocha do Conde de Óbidos (no sopé do actual Museu Nacional de Arte Antiga). Tratava-se finalmente de um investimento público significativo, ainda que a produção ficasse muito aquém das necessidades do país, entretanto fustigado pelas sucessivas crises políticas e sociais que marcaram o final da Monarquia e o princípio da República.

O deflagrar da Primeira Grande Guerra demonstrava a máxima de que só era neutral quem podia, e Portugal não podia. Teve assim de forçar a entrada no conflito para obter um pequeno assento à mesa dos vencedores, de modo a salvaguardar os seus interesses no ultramar e na própria metrópole.

Sem navios capazes, Lisboa mendigou a uma contrariada Londres o transporte do Corpo Expedicionário Português, confirmando o quão profético fora D. Francisco de Almeida, o primeiro vice-rei da Índia que nos inícios do século XVI escrevera a D. Manuel as tão célebres palavras – "toda a nossa força seja no mar, porque se nele não formos poderosos, tudo será contra nós".

A Companhia

No pós-guerra e durante as décadas de 20 e 30 o panorama conheceria algumas melhorias, não por via de uma estratégia nacional e politicamente orientada, mas pela extraordinária expansão da Companhia União Fabril (CUF), devida sobretudo ao dinamismo *savvy* de Alfredo da Silva.

A diversificada CUF tornou-se num dos maiores conglomerados industriais europeus, fazendo do Barreiro o epicentro de uma larga cintura fabril na margem sul. As suas unidades exigiam uma constante necessidade de transportes navais, trazendo-se do ultramar as matérias-primas que, após transformação, eram reenviadas quer para as colónias, quer exportadas para outros países.

Neste contexto, em 1937 a CUF obtém a concessão do sub-aproveitado e desorganizado estaleiro da Rocha do Conde de Óbidos, combinando-o com uma pequena infraestrutura própria no Barreiro. Tal revelava-se contudo insuficiente, sendo necessário recorrer ao estrangeiro para adquirir novas embarcações ou reparar as existentes.

Também o próprio Estado se via obrigado ao mesmo expediente, encomendando a fornecedores internacionais grande parte das 69 embarcações com que pretendia mitigar as crónicas limitações da sua marinha mercante, incluindo ao nível do transporte de longo curso de passageiros.

Assim, era cada vez mais evidente a utilidade e mesmo a urgência de um grande estaleiro na bacia do Tejo, o que passou a constar dos investimentos estratégicos do I Plano de Fomento (1953-1958). Não obstante, existiam aqui interesses divergentes.

Uma primeira opção – o Samouco

Após uma espera invulgarmente demorada pelo regime jurídico, a CUF logo se candidata à edificação dessa infraestrutura, apresentando para tal várias opções de localização na margem sul, incluindo a praia da Margueira (em Cacilhas), vindo contudo o ministro da Marinha Américo Tomás a admitir a alternativa do Samouco, no concelho de Alcochete, sensivelmente na zona onde hoje assentam os pilares da ponte Vasco da Gama ao sair do rio para terra firme.

Contudo, o ministro fez também saber que, afinal, seria necessário esperar 12 a 15 anos para a iniciativa, entendendo que apenas então se iniciaria um novo ciclo de construções para a marinha mercante nacional.

A decisão foi recebida com perplexidade por várias razões: o próprio Estado reconhecera que as 69 embarcações construídas sob o seu próprio patrocínio eram insuficientes; mesmo estas iriam necessitar entretanto de manutenção e reparação; continuava a não existir pelo menos uma grande doca, levando por exemplo o paquete luso *Vera Cruz*, construído na Bélgica, a ter de ir reparar em Cádis, ferindo o "brio nacional"; permanecia a saturação do estaleiro da Rocha, que ia operando sempre numa espécie de limbo devido às recorrentes promessas e hesitações quanto a uma nova infraestrutura; não se atendia às necessidades do sector privado, a começar pela liderante CUF e das inúmeras empresas dela dependentes, com óbvio prejuízo para a economia nacional.

Segundo o condicionamento industrial em vigor, a CUF não podia simplesmente lançar-se a um projecto dessa envergadura sem a necessária autorização e enquadramento estratégico por parte do Estado.

Não obstante avançou-se com um estudo e ante-projecto, esperando assim a CUF criar uma dinâmica favorável à aprovação do empreendimento.

Suscitando dúvidas na própria Companhia, o oneroso estaleiro no Samouco era proposto com três docas de construção e outras tantas para reparação, acabando todavia rejeitado com argumentos ainda mais inesperados, relativos agora à Base Aérea do Montijo.

Na origem da questão estava a discordância quanto a um grande estaleiro comercial de uma poderosa companhia privada poder vir a ditar as regras de circulação entre o Tejo e o Atlântico, onde deveriam ter primazia operativa os navios militares que já ancoravam no Alfeite, junto a Cacilhas.

Decidida a não perder mais tempo com a expectativa, a Companhia União Fabril iria tentar suprir a sua falta de navios com recurso ao estrangeiro e aos meios já existentes em Portugal, sobretudo o estaleiro lisboeta da Rocha (que a CUF continuava a gerir por concessão).

Não levou portanto a sério quando, em 1958, o o governo voltou a inscrever um grande estaleiro naval no Tejo, agora no âmbito do II Plano de Fomento (1959-1964).

Os civis industrialistas

Todavia panorama mudava agora significativamente, com uma reorientação política e económica no sentido da internacionalização do país, onde um grande estaleiro era uma ferramenta e um símbolo de primeira grandeza.

Isso reflectiu-se na reconfiguração político-institucional levada a cabo ainda em 1958. Por um lado, Américo Tomás é afastado do Ministério da Marinha ao ser nomeado vencedor das eleições presidenciais a realizar nesse ano, ao mesmo templo que uma remodelação governamental traz ao poder novos protagonistas nas pastas das Comunicações e da Economia.

A primeira é então assumida por Carlos Ribeiro, com autoridade reforçada para fazer frente e se impor ao Ministério da Marinha, no qual predominavam graduados da Armada com domínio sobre as todas as questões navais, fossem militares ou civis.

Note-se que a finalizar o ano de 1958 a Armada até recebera um sinal positivo quando as instalações do Alfeite foram elevadas ao estatuto de Base Naval.

Contudo, e com alguma razão, o "Almirantado" luso começava a desconfiar que tal distinção poderia resumir-se a mero apaziguamento compensatório, e que a sua autoridade efectiva até sairia diminuída.

Este era mais um episódio do omnipresente conflito de interesses com um Ministério das Comunicações que, numa perspectiva civil, tinha por função definir e gerir a estratégia nacional em matéria de transportes, fossem de passageiros ou de mercadorias[6].

À medida que na Europa ocidental a paz parecia consolidada e até reforçada entre inimigos históricos (especialmente França e Alemanha), o dinamismo comercial suscitado pela reconstrução faz prevalecer o domínio civil, sendo a prosperidade económica vista visto como uma poderosa "arma" face ao bloco de Leste, no contexto mais lato da Guerra Fria.

6 A difícil relação entre os sectores militar e civil também se verificava na gestão do sector ferroviário (não por acaso, a Manutenção Militar foi instalada no "Entroncamento" do sistema ferroviário português). Trata-se de uma questão aliás transversal aos diversos países – por exemplo, nos EUA as auto-estradas, pontes e viadutos aparentemente civis obedecem a padronizações militares, permitindo a fácil movimentação de veículos-lançadores de ICBM, caso as instalações fixas fiquem comprometidas.

Tal panorama reflectia-se também num Portugal desejoso de maior participação internacional, e com esse objectivo a reformulação governamental de 1958, além de atribuir a pasta das Comunicações a Carlos Ribeiro, fez também nomear José Ferreira Dias como novo ministro da Economia.

Ferreira Dias tinha uma perspectiva realista e até crua quanto ao estado do país, conforme deixou claro nas suas *Linhas de Rumo*: "Num compêndio de Geografia usado em escolas estrangeiras vi há anos classificada como abaixo de medíocre a situação económica portuguesa; e outros livros haverá no mesmo gosto. Não me irritei; apenas me entristeci, porque reconheci uma triste realidade. […] Depois de feito o esboço, claro e rude, do que somos e onde estamos, depois de se medir com ansiedade o declive da encosta a subir, espera-se a pergunta sobre qual o meio que vai servir-nos como nova alavanca de Arquimedes, para mover o mundo quase estático da nossa economia. E a resposta paira no ar como vapor que aos poucos se condensa: a indústria"[7].

Esta deveria ser a resposta para o efectivo desenvolvimento nacional e respectiva integração nos mercados europeus, olhando assim também para cá do horizonte ultramarino.

Quando, sobretudo por iniciativa escandinava, surgiu a ideia de constituir uma associação de livre comércio entre países europeus periféricos, Ferreira Dias fez disso uma prioridade da sua agenda ministerial, conseguindo que Portugal integrasse a fundação da EFTA, cujo tratado foi assinado em 1960 em Estocolmo, onde ficou a sede da organização.

Tratava-se de não perder o ritmo para o coração económico europeu, sobretudo a França, a Itália, os Países Baixos e a reemergente Alemanha, países estes que, depois de se terem associado sob a égide "do Carvão e do Aço", tinham formado há pouco a CEE, ilustrando bem o papel central da indústria para o desenvolvimento e prosperidade do Velho Continente.

Neste panorama ganhava ainda mais importância o pretendido mas adiado grande estaleiro no Tejo, que materializaria a privilegiada posição geo-estratégica do país e do estuário do Tejo em particular, na encruzilhada das florescentes rotas mundiais que ligavam Europa, África, Américas e Oriente (via Suez e Cabo).

Contudo, perante o atraso tecnológico da indústria naval portuguesa, admitia-se a utilidade de integrar parcerias estrangeiras, ainda que mantendo o centro de decisão em mãos nacionais.

Em face do exposto, poder-se-ia pensar que o governo português tomasse a iniciativa de contactar por exemplo o congénere britânico ou o sueco, seus parceiros na EFTA e onde existiam importantes empresas do sector marítimo. Recaindo na Suécia, esses contactos de facto existiriam, mas na sequência de acontecimentos que se precipitaram de modo peculiar.

7 José Ferreira DIAS, *Linhas de Rumo*, tomo I, ed. Banco de Portugal, Lisboa, 1988, pp.71, 89.

O privilégio geográfico de Lisboa

Em Angola, durante pesquisas no domínio dos minérios, prospectores suecos tomam por casualidade conhecimento das intenções governamentais em abrir um concurso para um estaleiro no Tejo, fazendo chegar a notícia aos compatriotas dos estaleiros navais da Eriksberg (em Gotemburgo) e da Kockums (em Malmö).

Ao contrário da capital Estocolmo (na costa báltico-interior), aquelas cidades estavam orientadas para a economia atlântica, cujo grande centro era o porto neerlandês de Roterdão, mais a sul. Aproveitando o raro privilégio das suas águas profundas, este porto assumiu tal importância que, por exemplo, passaria a garantir aos Países Baixos um contínuo saldo comercial positivo com a Alemanha.

Roterdão constituía já a principal porta europeia de entrada e saída de mercadorias, e ainda mais com a progressiva importância do petróleo na economia ocidental, alimentando o crescimento do pós-guerra. Assim, naquele porto também se instalaram refinarias (destacando-se as da anglo-neerlandesa Shell), que transformavam o crude em combustíveis, depois distribuídos por via terrestre nos maiores centros urbanos e industriais do Velho Continente.

Quanto aos petroleiros que primeiramente haviam trazido as naftas, os longos trajectos exigiam frequentes trabalhos quer de reparação, quer da manutenção necessária aos contratos de seguro.

Uma vez descarregado o crude na refinaria, um petroleiro teria de retroceder e manter-se no mar alguns dias, garantindo a dissipação de eventuais gases acumulados no tanque. Só então poderia entrar com segurança num estaleiro, onde era constante o recurso a equipamentos de corte, de solda e de outros com óbvios riscos de explosão.

Caso um armador/transportador optasse por um estaleiro local nos Países Baixos (Roterdão, Schiedam, Amesterdão), bastaria lançar âncoras ao largo e esperar os dias necessários para garantir a referida dissipação.

Outra opção frequente, de acordo com a disponibilidade e preços de ocupação das docas, era utilizar esses dias de espera para rumar à Escandinávia, chegando aí entretanto já com a desgasificação assegurada e podendo entrar directamente num estaleiro.

Num caso como noutro, estivessem os petroleiros fundeados nas águas neerlandeses ou em viagens relativamente curtas à Escandinávia, a desgasificação implicava sempre um "desperdício" de preciosos dias naqueles mares.

É neste contexto que a abertura de um estaleiro em Lisboa constituía uma alternativa relevante pois, uma vez descarregado o crude nas refinarias de Roterdão, um navio podia rumar logo para sul e, já desgasificado, fazer escala técnica para manutenção ou reparação na infraestrutura do Tejo,

prosseguindo depois viagem com naturalidade e eficiência, fosse para o Médio Oriente via Mediterrâneo/Suez, fosse para um produtor africano (como a Nigéria), ou da América do Sul (destacando-se a Venezuela). Isto para não falar da velha Rota do Cabo, no caso de navios cujo porte excedesse as limitações do Suez (canal que também fechava episodicamente, por motivos de obras ou por razões político-militares).

Suecos chegam ao Tejo

Percebendo imediatamente as implicações, e não obstante a rivalidade que mantinham entre si, os estaleiros suecos da Eriksberg e da Kockums concordaram em antecipar-se a outros interessados, contactando as autoridades portuguesas no sentido de integrarem o projecto, oferecendo investimento e *know-how* e tomando em contrapartida uma parcela dos lucros, ao mesmo tempo que na Suécia natal se reforçaria ainda mais construção naval em detrimento do sector de reparação e manutenção (o qual exigia os mencionados constrangimentos quanto à entrada de petroleiros nas docas).

A Lisboa chegam então Bengt Haak e Nils Eckerbom. Sabendo que a localização exacta do futuro estaleiro estava ainda em aberto, alugam um helicóptero e sobrevoam a bacia do Tejo, concordando que, para uma grande unidade, a melhor opção era nitidamente a da praia da Margueira, em Cacilhas.

Foi portanto o rumo dos acontecimentos que levou os governos português e sueco ao acerto de agulhas, sendo a operação daqueles dois escandinavos em Portugal facilitada por vias oficiais e sobretudo oficiosas. Deste modo, e não obstante uma resistência inicial, os funcionários da administração portuária perceberam ter mesmo de ceder, por 24 horas, os estudos, relatórios e plantas hidrográficas do Tejo. Lembrando os tempos da Segunda Guerra Mundial, quando Lisboa era capital da espionagem, foi assim que dois suecos carregaram a documentação num carro e, após adquirir todos os rolos fotográficos que puderam, passaram a noite num hotel do Estoril a registar as folhas de material supostamente classificado.

Os dados assim recolhidos puderam ser melhor analisados na Suécia, confirmando-se em termos gerais a viabilidade do empreendimento naquele lugar do concelho de Almada, vindo o desenho geral do estaleiro a ser confiado a Erik Häggstrom – um experiente antigo director da Eriksberg, parcialmente formado nos Estados Unidos. Para além dos espaços oficinais e outros de apoio, na base desse *layout* estavam duas docas secas para reparação e manutenção de navios até 70.000 toneladas/dwt.

Considerando os anteriores impasses e delongas, que tinham levado inclusivamente à desistência da CUF, era embaraçante para o "brio nacional" o modo expedito como os suecos chegaram, viram, foram, planearam e ficaram a aguardar, expectantes.

De realçar que este *blitz* nórdico tivera a deliberada cobertura em Portugal dos ministérios da Economia e das Comunicações, que assim contornavam resistências internas e aceleravam um projecto que, além da dinamização do sector naval, multiplicaria os benefícios noutras áreas, como a siderurgia ou a metalomecânica.

Sob comando luso

A questão do grande estaleiro vinha mais uma vez demonstrar o modo tantas vezes divergente como decorria a governação do Estado Novo, neste caso opondo, de uma parte, um entusiasmado sector "civil" e cosmopolita, e noutra uma reservada Marinha militar. Se a esta já não agradava a preeminência de uma grande unidade comercial, pior ficou quando viu confirmado que esse estaleiro ficaria na Margueira, bem junto à base naval do Alfeite e impedindo-lhe um eventual alargamento, demonstrando como a elevação formal de Américo Tomás não equivalia a uma efectiva promoção da Armada nestes jogos económico-diplomáticos[8].

Por seu turno, manobrando estratégias e tácticas em favor de uma iniciativa considerada prioritária e dinamizadora, os ministérios da Economia e das Comunicações apostavam decididamente no estaleiro, necessitando agora de "domesticar" os suecos, enquadrando-os sob uma liderança empresarial portuguesa que aproveitasse aquele *know-how* para desenvolver no país competências próprias.

Para evitar uma colonização escandinava da incipiente indústria naval lusa, o país tinha na gigante Companhia União Fabril a entidade perfeita para assumir o comando de um projecto que se queria multiplicador na economia. Procurou-se então convencer Manuel de Mello, genro e sucessor de Alfredo da Silva na direcção da CUF, de que o processo decorreria efectivamente, existindo todavia questões fundamentais a definir. Assim, com uma cultura muito própria e habituada à sua quase auto-suficiência, a CUF pretendia na verdade um grande estaleiro próprio, hesitando a embarcar nalgum tipo de partilha directiva, para mais com estrangeiros com outras prioridades, e que por isso suscitavam certa desconfiança[9].

De facto, enquanto a CUF visava sobretudo a construção de navios, os suecos por seu turno já tinham interesses nesse sector, desejando antes que um futuro estaleiro no Tejo desse prioridade à grande reparação naval, aproveitando a vantagem geográfica quanto ao acima mencionado processo que envolvia a desgasificação dos petroleiros.

8 Dificultando a coexistência naquela zona ribeirinha de Cacilhas, note-se que a base naval fica na parte interior, pelo que as entradas e saídas dos navios militares ver-se-iam directamente condicionadas pelo tráfego das embarcações gigantes e de rebocadores no vizinho estaleiro.

9 A CUF constituía uma espécie de município ou mesmo uma pequena região autónoma. Por exemplo, no emblema do Clube União Fabril, ainda hoje existente, a roda dentada na parte posterior do escudo forma a sugestão dos castelos que coroam as armas dos municípios portugueses.

Para resolver o impasse, Nils Eckerbom regressa a Lisboa para assegurar a Manuel de Mello, por um lado, a disponibilidade para aceitar uma parceria que de algum modo desse a liderança aos portugueses, na condição de ser respeitada a importância dos escandinavos.

Por seu turno, quanto à dicotomia reparação/construção naval, vingou o argumento nórdico de que esta última vertente era mais complexa, exigindo uma formação longa e capacidades técnicas e organizativas que Portugal de momento não possuía.

Concordou-se portanto num plano em duas fases, primeiramente dirigido para a reparação, mas introduzindo já uma valência construtiva, que a prazo e com o apoio formativo sueco deveria evoluir para uma produção sistemática de navios a baptizar.

O *layout* de Häggstrom foi assim revisto no sentido de contemplar uma terceira doca, esta dedicada à construção naval, ainda que apenas a edificar numa fase posterior.

Apesar de reservas, dúvidas, e mesmo desconfianças, a CUF aceitaria este entendimento por várias razões: a disposição governamental era agora outra; a parceria internacional seria liderada pela Companhia; os sócios estrangeiros participariam no investimento (sendo que lembrar que o anterior projecto para o Samouco não reunira o consenso na própria CUF devido aos elevados custos); mesmo que os suecos viessem afinal a condicionar ou mesmo limitar a transferência de *know-how* ao nível da construção, tal poderia ser compensado pelo reforço do estaleiro lisboeta da Rocha do Conde de Óbidos, cuja concessão era mantida pela CUF.

Note-se que este modesto estaleiro da Rocha possuía contudo as dimensões suficientes para o fabrico de navios militares, incluindo as fragatas que os Estados Unidos exigiam a Portugal no âmbito da NATO.

Via-se aqui uma oportunidade autónoma para a construção naval, inclusivamente para implementar uma sala de projecto que, embora condicionada pelos desenhos originais adquiridos aos EUA, desenvolveria competências próprias ao delinear as adaptações que a Marinha Portuguesa viesse a requerer.

Perspectivando a encomenda das fragatas na Rocha, a CUF esperava também alavancar a grande construção naval na Margueira, fazendo aqui edificar a doca especializada que por ora permaneceria em *stand by*.

É nesta delicada balança de interesses que a Companhia União Fabril entra no projecto a que se deu o nome de Lisnave – Estaleiros Navais de Lisboa SARL, cuja formalização ocorreu em Setembro de 1961.

A estrutura organizativa da Lisnave – parte portuguesa

Dando cumprimento ao acordo entre portugueses e suecos, para o consórcio foi desenhada uma engenharia jurídica com uma orientação clara, mas cheia de subtilezas.

À liderante parte lusa correspondiam 49% do capital, e para além de participações menores e mesmo simbólicas, destacava-se naturalmente a Companhia União Fabril, agora gerida pelo filho mais velho de Manuel de Mello, nomeadamente Jorge de Mello. A este caberia administrar a gigante CUF "tradicional", com a sua vasta rede de indústrias, ao passo que o irmão mais novo, José de Mello, se responsabilizaria pela emergente aposta no sector marítimo, que no seio da Companhia ganhou um estatuto próprio.

Expressando essa autonomia, a participação da CUF na Lisnave é feita através da Navalis, uma empresa provisória que, enquanto a Lisnave não tivesse "corpo", se encarregaria do lançamento da construção do grande estaleiro e assumiria a gestão da unidade na Rocha do Conde de Óbidos.

Em breve tudo convergiria na Lisnave, sendo extinta a transitória Navalis (jogando com a palavra "naval", o nome desta empresa sugeria também uma inversão das sílabas da "Lisnave", denotando a sua natureza efémera).

A estrutura organizativa da Lisnave – parte sueca (e neerlandesa)

Por seu turno, os estaleiros da Eriksberg e da Kockums dividiriam entre si outros 49%, levando a que neste consórcio luso-sueco existisse uma paridade formal ou teórica entre os dois blocos

Os 2% remanescentes, e que eram o fiel da balança, seriam detidos pelo Banco Fonsecas, Santos & Vianna, a quem caberia decidir algum eventual conflito na parceria. Tratava-se de uma entidade que se destacava pela solidez e perícia diplomática dentro e fora de fronteiras, tendo um historial de colaboração com o Estado, quer antes quer depois de 1926[10].

Sem ingenuidades, os suecos tomavam em conta o contexto português da altura, reconhecendo tacitamente que nalguma divergência séria a balança teria tendência para oscilar em benefício do lado luso da sociedade.

Ou seja, é nas entrelinhas que se encontra a liderança *de facto* da Companhia União Fabril, o que era desde logo era compreendido e assumido pelos nórdicos, tais as vantagens que antecipavam neste empreendimento. Na verdade, o potencial era de tal ordem que aceitariam ainda subdividir a sua quota original de 49% com parceiros neerlandeses.

10 Sobre essa entidade ver a correspondente entrada no arquivo histórico do BdP: https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18178

Esta inesperada entrada resultou de um diferendo comercial que se tornara quase um incidente diplomático, nomeadamente quando uma empresa pesqueira portuguesa reclamava nos Países Baixos a falta de estabilidade em navios aí construídos. Fosse por genuíno apoio ou por ver aí uma oportunidade (ou ambas as alternativas), o governo português foi assertivo na defesa da empresa compatriota, e com o suporte do discreto mas influente António Spencer Vieira foi engendrada uma solução que passou pela substituição das embarcações, podendo em troca os neerlandeses integrar o promissor consórcio da Margueira. Juntar-se-iam desta forma os estaleiros da NDSM de Amesterdão e do Wilton-Fijenoord de Shiedam, integrando-se posteriormente o RDM de Roterdão[11].

Win-win, win-win

A integração neerlandesa na quota sueca parecerá um acordo estranho e mesmo desproporcionado, mas na verdade constituiu uma solução imaginativa com vantagens para todas as partes.

Para o governo português era uma forma de ampliar a internacionalização do país, algo que se percebia ser cada vez mais necessário quando entretanto principiou a guerra colonial. Também importante, o facto dos Países Baixos integrarem a CEE permitiria a Portugal alargar a sua esfera de interesses.

Especialmente para Ferreira Dias eram tudo ganhos de causa, pois via reforçada a colaboração internacional em Lisboa sem comprometer a feição lusa do empreendimento, cuja importância e amplitude deveria ir crescendo à medida em que se (re)ganhassem competências técnicas no campo da indústria naval.

Na perspectiva da CUF, e uma vez que a (liderante) quota portuguesa era intocável, esta entrada neerlandesa era aceitável, fazendo-se à custa da percentagem escandinava, que viu assim mais diluída a sua força na sociedade. São constantes estes subtis fios de rivalidade que tecem a diplomacia económica e empresarial. Aliás, mesmo os próprios representantes das suecas Eriksberg e Kockums discutiram entre si, e em termos pouco amigáveis, qual o estaleiro que deveria surgir em primeiro lugar na documentação.

Paradoxalmente, os suecos (mais construtores navais que reparadores) admitiram com facilidade o ingresso dos neerlandeses (mais reparadores do que construtores), vendo nisso uma forma de manter o novo estaleiro vocacionado para a reparação naval, a despeito das intenções portuguesas. Em simultâneo, os escandinavos impuseram o reconhecimento da sua liderança aos recém-chegados neerlandeses (de facto, a quota estrangeira de 49% era informalmente simplificada como "dos suecos").

11 Utiliza-se o termo "neerlandeses", embora fosse aceitável o designativo de "holandeses", considerando o âmbito regional das ditas localidades e respectivos estaleiros.

Por seu turno, quer portugueses quer suecos reconheciam nos neerlandeses uma mais-valia especialmente valiosa para a infraestrutura a levantar na Margueira, onde seria necessário logo à partida conquistar às águas um terreno significativo para a construção do estaleiro (c. de 200.000 m^2). E na verdade os parceiros agora chegados traziam o moderno *know-how* de um laboratório de Delft, que actualizava a experiência secular de um país grandemente tomado ao mar.

Finalmente, o grande empreendimento no Tejo era também da maior importância para os estaleiros neerlandeses, que mantinham uma estreita comunicação com as refinarias do porto de Roterdão e com as grandes petrolíferas, em particular a anglo-neerlandesa Shell, uma das famosas "sete irmãs", junto com a Exxon (Esso), Mobil, Gulf, Texaco, Chevron (Socal) e BP – as gigantes do sector.

Em 1960 a Exxon anunciara a sua estratégia para fazer crescer o mercado petrolífero, no que seria acompanhada pelas outras "irmãs", apostando-se numa baixa de preços, no aumento de produção e na diversificação das fontes de crude. Neste contexto, a Shell projectou investimentos assinaláveis nos territórios caribenho-neerlandeses ao largo da América do Sul, destacando-se um grande entreposto petrolífero em Curaçau.

Todo este novo horizonte global obrigava a novas embarcações e à reparação/manutenção das que já circulavam, requerendo-se pois mais e maiores estaleiros. Os existentes nos Países Baixos não chegariam para as encomendas, e por isso uma grande unidade no Tejo não era necessariamente uma ameaça, mas antes um parceiro ideal numa geografia perfeita.

A Lisnave nasceu portanto de uma convergência de interesses que pôde sobrepor-se às várias rivalidades que se cruzavam – entre os Ministérios da Economia e das Comunicações por um lado, e o da Marinha por outro; entre a Armada e a CUF; entre portugueses e suecos; entre os suecos da Eriksberg de Gotemburgo e os da Kockums de Malmö; entre suecos e neerlandeses; entre a EFTA e a CEE...

Na base de tudo estava uma grande empresa naval onde se congregavam uma parte lusa desejosa de recuperar os pergaminhos no sector marítimo, e uma estrangeira actualizada, disposta a colaborar mas sem perder influência e ganhos.

Em suma, tratando-se de um projecto cooperativo, a parte lusa deveria contudo ser prevalecente, pois tinha-se este sector como indispensável e estratégico num país marítimo como Portugal[12]. Neste panorama, o governo aceitaria isentar a Lisnave das taxas de importação de todos os materiais e equipamentos que tivessem de ser adquiridos no estrangeiro, vindo ainda a declarar a Margueira como "zona franca", o que se traduzia numa atractiva dispensa de taxas portuárias, assim motivando os armadores internacionais a trazerem os seus navios ao Tejo.

12 O mesmo verificava-se na vizinha Espanha, onde se procurava valorizar os estaleiros andaluzes e cantábricos.

Já ao nível interno da própria sociedade empresarial, foi consensualmente eleita uma administração liderada por José de Mello, representante deste novo e autonomizado ramo naval da CUF.

Confirmava-se portanto que a Lisnave teria um centro de decisão português, enquanto a paridade percentual traduzia-se ao nível operativo, em concreto pela nomeação de dois directores-gerais: um português e outro sueco, abrangendo áreas distintas.

Gestão executiva partilhada – o director-geral português

Assim, a parte administrativa e organizacional coube a João Rocheta, que logo começou a reunir informação para determinar as futuras necessidades da grande infraestrutura na Margueira, ao mesmo tempo que reformulava o estaleiro da Rocha do Conde de Óbidos, que até aqui viera mantendo uma actividade incaracterística, fruto das sistemáticas hesitações quanto à indústria naval no Tejo.

Existia agora uma ideia mais clara e estratégica, inclusivamente com a expectativa de se construirem fragatas militares na Rocha, ao mesmo tempo que aí prosseguiriam trabalhos de pequena-média escala no domínio da marinha mercante.

Neste estaleiro o director-geral luso começou por objectivar critérios e medir os processos, obtendo indicadores péssimos ao nível da eficácia e eficiência dos desempenhos.

Por exemplo, existindo na Rocha várias docas a operar em simultâneo, era normal e necessário que os mesmos operários se movimentassem para trabalhar em diferentes embarcações, sendo suposto encontrarem em cada doca as respectivas tarefas e ferramentas atribuídas, o que raramente se verificava.

O panorama revelava-se tão mau que até mesmo a doca de destino era para muitos incerta, resultando de tudo isso que apenas 40% do tempo fosse empregue em trabalho efectivo, nalguns casos reduzindo-se mesmo para valores na ordem dos 7%. Um dos problemas residia no analfabetismo de parte do operariado, que simplesmente não sabia orientar-se e recebia instruções anárquicas.

Na Rocha foi então empreendida uma reforma profunda, ministrando-se instrução básica e escolar para esses trabalhadores e formação intermédia para outros. Foram igualmente revistas as metodologias e afinado um modelo de organização laboral que serviu de protótipo para aquele a implementar depois na Margueira, quando este estaleiro estivesse pronto.

Gestão executiva partilhada – o director-geeral sueco

Justamente, no outro lado do Tejo os trabalhos de construção iriam principiar sob a orientação do outro director-geral, a indicar pelos sócios estrangeiros, e ao qual caberiam em geral todas as responsabilidades técnicas pela infraestrutura.

Os escandinavos tinham precedência nesta nomeação, movendo-se contudo os neerlandeses para influenciar a escolha do nome, uma vez que já traziam do Norte da Europa uma excelente impressão de um engenheiro sueco do Grupo Broström – uma espécie de "pequena CUF" de Gotemburgo, dedicada ao sector naval e que tinha o estaleiro da Eriksberg como um dos seus activos.

Era um tal de Thorsten Andersson, nascido em 1926 e formado na Universidade Técnica de Chalmers, em Gotemburgo[13]. No início da década de 60 andava portanto pelos 35 anos, destacando-se por uma invulgar rapidez e objectividade na resolução de problemas, sem condescender ou perder tempo com sub-textos.

Isso garantia aos neerlandeses não apenas a assertividade desejável, mas também a isenção necessária, satisfazendo igualmente os suecos que, através da nomeação de um compatriota, viam reconhecida a liderança da quota estrangeira da sociedade.

Também a contraparte lusa ficou agradada por ter de lidar com alguém que prometia competência sem todavia demonstrar um certo complexo nórdico de superioridade ou sobranceria condescendente.

Andersson vinha ocupar um posto de particular sensibilidade, pois representava precisamente o *know-how* técnico muito específico e actualizado de que sector carecia em Portugal.

Matéria-prima nacional

Contudo, não obstante a importância dos parceiros internacionais, e muito em particular da figura de Thorsten Andersson, deve ser notado que em Portugal existiam competências sólidas no âmbito da engenharia, devidas em parte à reforma do IST por Duarte Pacheco, ainda na década de 1920. Tal será absolutamente determinante para o sucesso da empresa.

Explorando o efeito mobilizador e dinamizador da Lisnave, e contando com a mais-valia já existente no país, a multifacetada CUF criaria a Profabril, dedicada aos estudos e projectos, sendo neste âmbito que é indicado para a Margueira Álvaro Barreto – um promissor engenheiro dez anos mais novo que o director-geral sueco.

Tratava-se do nome mais visível de uma nova geração de engenheiros lusos, que encontravam neste empreendimento uma oportunidade inédita para demonstrar a sua capacidade e fazer da Lisnave um centro de vanguarda, que a prazo, se reflectiria positivamente noutros sectores de actividade em Portugal.

13 Sobre Andersson, alguns dados biográficos úteis encontram-se disponíveis em: https://sv.wikipedia.org/wiki/Thorsten_Andersson_(civilingenj%C3%B6r)

Working on the fly

Neste panorama, o grande estaleiro começou a ser construído seguindo na essência o plano original de Häggstrom, com duas docas secas dispostas em paralelo e vocacionadas para a reparação naval (docas n.11 e 12). Para mais tarde ficava a doca acrescentada para a construção naval (n.10), todavia já com o terreno definido[14].

Os trabalhos decorreram em circunstâncias históricas peculiares, com sucessivas revisões em alta quanto às futuras dimensões dos petroleiros. Depressa teve de ser reequacionada a capacidade original de 70.000 dwt para cada doca de reparação. A n.12 evoluiu para navios até 100.000 dwt, enquanto a n.11, crescendo primeiro também para as 100.000, aumentou seguidamente para as 200.000 dwt. E não ficaria por aqui.

De facto, após uma informação ocasional por parte de um armador de passagem na ilha da Madeira, Thorsten Andersson foi incumbido de confirmar o surgimento de navios de 300.000 dwt.

Mais uma vez foi necessário reequacionar todos os planos, garantindo ao mesmo tempo a estabilidade do terreno conquistado às águas. Ilustrando a complexidade envolvida, é de notar que cada doca possui redes especiais de fixação, muralhas de betão e metal, sistemas de drenagem quer a nível superior quer em profundidade, etc. Ou seja, não se tratava simplesmente de alargar um buraco rectangular, mas de rever sistemas complexos, com as respectivas interacções entre estruturas fixas, equipamentos mecânicos, tubagens, cablagens eléctricas, bombas submersíveis...

Este aumento da doca n.11 para as 300..000 dwt viu-se possibilitado pelas intensas chuvas de finais de 1965, que tinham obrigado a uma providencial suspensão dos trabalhos. Ainda assim, um dos segmentos estava já definitivamente construído, pelo que foi necessário adaptar o restante e reinventar a própria doca, tornando-a a única assimétrica do mundo, para a qual foi estabelecido um protocolo específico para a respectiva entrada e saída de navios. Finalmente, o posicionamento de uma comporta de 500 toneladas permitiu encerrar os 18.900 m^2 desta doca.

Ainda que hoje quase esquecida, a doca n.11 constituiu um dos grandes feitos da engenharia naval do século XX, distinguindo os nomes de Álvaro Barreto (coordenador da construção civil) e muito particularmente de Thorsten Ansdersson, ficando lendária a sua capacidade de tomar decisões *on the fly*, i.e. a faculdade de, sob grande pressão, desenvolver soluções simultaneamente rápidas, criativas e funcionais.

O que parecia complicado ou mesmo impossível, o sueco fazia acreditar ser viável, e concretizava.

14 Sobre a planta e lógica operativa do estaleiro da Margueira, v. a infografia em *Octógono* n.18 / Agosto de 2025 – "O pórtico da Margueira e os bailados de ferro", p.5.

A lenda nórdica

No ano 2000 foi possível entrevistar o Eng. Álvaro Barreto sobre a construção da Lisnave, enquanto estaleiro mas também enquanto conceito. Ao ser questionado sobre Thorsten Andersson, impressionou o modo assertivo como logo realçou a genialidade do sueco, sob cuja supervisão o português por exemplo passara muitas horas num pequeno barco fazendo medições de pormenor ao largo de Cacilhas, que permitiriam optimizar os trajectos e circuitos de navegação na zona do grande estaleiro e respectivas docas[15].

Multiplicam-se os exemplos do desembaraço de Andersson, incluindo o modo como solucionou a necessidade urgente de escritórios na Margueira. Para o efeito recorreu a um navio adquirido para serviço complementar, mandando cortar-lhe a agora supérflua torre de comando e transferindo-a para a margem, obtendo-se em tempo recorde um edifício administrativo provisório mas de condições dignas (e apropriadamente originais), enquanto se procedia à edificação das instalações definitivas.

De certo modo, Andersson tornou-se ele próprio a principal mais-valia da parte sueco-neerlandesa para o empreendimento.

Dizia-se que o sueco podia agir com tal desenvoltura porque em Portugal um estaleiro desta natureza era absoluta novidade, ao passo que na Suécia natal o engenheiro teria ficado enredado em infinitos regulamentos que o impediriam de se adaptar a circunstâncias inéditas, pois nunca este sector assistira a tais movimentações, em velocidade e escala.

Em Portugal soube-se pois tirar proveito do que na História Económica se apelidam de "vantagens do atraso", i.e. aproveitar e adaptar experiências já consolidadas para responder com maior facilidade a um novo contexto, vindo a ultrapassar-se os que antes estavam na dianteira.

As hidras dos oceanos celeste e terreno

Por curiosidade, na mesma altura mas no lado oposto do Atlântico, um outro engenheiro imigrado revolucionava métodos num país onde o conhecimento em determinadas matérias era ainda limitado. Tratava-se de Werner von Braun, que dava contributos importantes para que os Estados Unidos progredissem no programa balístico e dos foguetões espaciais. No estaleiro da NASA o alemão impressionava pela capacidade em resolver sucessivos problemas, sendo que cada avanço logo esbarrava em novos obstáculos também a desentrelaçar.

15 Este pormenor faz lembrar o já sénior Gago Coutinho, o qual, prestigiado e no topo da carreira, ainda se considerava sobretudo um "tenente", i.e. realçando o seu gosto em materializar os projectos, não desconsiderando tarefas que outros poderiam ter por menores.

Hidra semelhante era combatida por Thorsten Andersson no rio Tejo, e se no domínio da agilidade técnica é possível estabelecer paralelismos entre os dois engenheiros-imigrantes, já no campo pessoal eram figuras manifestamente opostas. Um dos aspectos que os diferenciava residia na imagem que projectavam de si próprios, com o sorridente von Braun captando simpatias e percebendo sempre onde estavam as câmaras fotográficas ou de filmar. São por exemplo famosas as imagens do alemão-amável a guiar o presidente Kennedy numa visita aos estaleiros da Florida.

Já o sueco quase se auto-excluiu das centenas de positivos e negativos que ilustram a construção e primeiros anos da actividade na Margueira. Para uma edição historiográfica sobre a Lisnave, uma das raras fotos é paradigmática e simbólica a vários níveis, reportando a visita às obras da Margueira por parte dos ministros Carlos Ribeiro (Comunicações) e José Ferreira Dias (Economia) – como acima referido, figuras essenciais no lançamento do projecto. Encontram-se naturalmente na primeira linha da comitiva, que termina bem ao fundo com o distante, pensativo e maçado director-geral para a área técnica (ou seja, o responsável por aquilo que se visitava, sempre aborrecido por desperdiçar tempo em assuntos que considerava menores ou supérfluos)[16].

Lembra a caracterização em 1908 de Joaquim de Vasconcelos – figura central na criação em Portugal da moderna História da Arte e dos estudos de musicologia: "Tem a máscara severa do homem de sciencia. Não é rude; mas é sério e concentrado. Parece que n'aquela cabeça e n'aquele cérebro só se agitam os grandes problemas da sciencia e que em nada mais pensa, que nada mais o comove"[17].

Thorsten Andersson era assim, e não obstante, ou talvez por isso mesmo, mobilizava os que com ele trabalhavam, e que lhe votavam uma lealdade devida a um general ou almirante inspirador.

Mas como se verá, esta natureza peculiar do sueco também tinha obviamente o seu lado negativo, o que terá implicações na vida do estaleiro.

Duas fragatas

Entretanto, a conclusão das docas n.11 e 12 permitiu ao grande estaleiro entrar em funcionamento comercial, principiando em 1967 a reparar as primeiras embarcações.

Já no outro lado do Tejo consolidava-se a revitalização do estaleiro da Rocha do Conde de Óbidos, o que não era de somenos importância, mesmo porque se conseguira a adjudicação de duas das fragatas a construir no âmbito da participação lusa na NATO.

Tratava-se de uma iniciativa inédita em Portugal – a fabricação de modernos vasos de guerra – prometendo desenvolver a indústria da construção naval no país. Contudo, depressa revelaram-se

16 Foto publicada em *Lisnave – Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, 2001, p.130.
17 Revista *Arte*, n.43, Julho de 1908, p.51.

despeitos mútuos, com a Armada a queixar-se de não estarem a ser cumpridos os prazos, e o construtor a denunciar constrangimentos fora das suas competências, incluindo o modo como as especificações estavam a ser apresentadas, num volume e cadência que tornavam impraticável qualquer previsão realista.

Na Rocha ecoavam as tensões que tinham origem na margem sul, onde num canto do concelho de Almada, designadamente no Alfeite e na vizinha Margueira, ficaram coladas a "Base Naval de Lisboa" e a infraestrutura da "Lisnave – Estaleiros Navais de Lisboa", sendo que até estas designações oficiais, algo similares, sugerem grandezas de difícil coabitação.

E como se não bastasse, juntou-se inadvertidamente a administração portuária de Lisboa, quando um dos seus batelões entrou desgovernado na Rocha e danificou com severidade uma das fragatas em construção.

Em ambiente pesado, os navios militares viriam a ser entregues à Armada, e como desagravo a Lisnave ofereceria ao Museu de Marinha um modelo miniaturizado da primeira fragata concluída, ficando todavia no ar a suspeita quanto a uma eventual ironia...

O panorama ainda piorou com um subsequente concurso agora para a construção de corvetas. A Lisnave concorreu mas foi preterida para fabricantes estrangeiros, e em face do protesto a Armada respondeu que, ao invés das fragatas (no âmbito exclusivo da NATO), as corvetas eram particularmente urgentes no teatro da guerra colonial, sendo as condições de prazo e de custo melhores no exterior.

Numa contenda onde as duas partes tinham argumentos válidos, ainda replicou a Lisnave que ao país também interessava e era estratégico o desenvolvimento do sector naval, nomeadamente no domínio militar.

Apesar de nenhuma corveta ter sido encomendada à Lisnave, e da respectiva Sala de Desenho da Rocha ter sido suspensa, existia a consciência de que o projecto anterior das fragatas, não obstante os litígios, viera provar como a evolução neste estaleiro lisboeta fora assinalável, mesmo surpreendente.

O hipopótamo

Como lembrou publicamente João Rocheta, as especificações requeridas pelo cliente tinham levado a que, dos 1.300 desenhos originais recebidos dos Estados Unidos (*blue prints* para fragata classe *Dealey*), 700 foram alterados e outros 500 refeitos por completo. Ou seja, basicamente procedera-se à reinvenção do protótipo norte-americano, demonstrando que o sector da construção naval não era afinal uma miragem nem estava fora das competências nacionais[18].

18 A Marinha dos EUA viria a reclassificar essas fragatas lusas na categoria de sub-classe *Dealey*, justamente devido à grande autonomia que apresentavam face ao projecto-base.

O mesmo admitiriam os suecos e neerlandeses, vindo consensualizar-se a luz verde para que na Margueira se edificasse a doca n.10, no correspondente terreno já reservado para o fabrico de navios. Como esta actividade exigia mais tempo que a reparação/manutenção, a nova doca ficava recatada no interior do grande estaleiro.

Quando uma embarcação estivesse concluída, a doca era inundada e a saída para o rio fazia-se através da confinante doca n.11 (a qual reforçou o seu papel de grande eixo do estaleiro)[19]. Nesta lógica, à doca n.10 seria dado o nome de código "Projecto Hipopótamo" – um alusão aos grandes navios que, após estarem muito tempo deitados em terra seca, iam finalmente banhar-se ao rio.

Aqui começou-se por fabricar longos e amplos tanques para petroleiros, depois rebocados para Gotemburgo, onde eram apetrechados com os motores e torres de comando. Comparativamente, a participação lusa era a menos qualificada, mas a ambição construtiva mantinha-se e em breve conheceria novos desenvolvimentos.

Prestigiando a reparação

Ao mesmo tempo, e paradoxalmente, a intensificação da actividade reparadora veio demonstrar como esta área, tida como menos prestigiante, era no mínimo tão exigente quanto a da construção.

Para cada navio tinha de ser estudada uma solução própria, a ser implementada com a máxima urgência e eficácia, pois bastava um dia a mais no estaleiro para o armador ter de ser compensado.

Problemas mecânicos, desgastes, colisões ou danos causados por encalhe ou explosão, tudo isso vinha ao Tejo reparador. As mesmas equipas da Lisnave que tinham sido tão expeditas e versáteis na construção do estaleiro eram essencialmente as mesmas que agora o operavam, pelo que depressa a empresa começou a distinguir-se no seu meio.

A actividade tornou-se febril quando, no contexto da Guerra dos Seis Dias entre Israel e os vizinhos Árabes, o Canal do Suez foi encerrado por tempo indeterminado. As necessidades cresceram exponencialmente quer ao nível de novos navios, quer no mercado das reparações, com os petroleiros cada vez maiores a serem obrigados à longa e desgastante Rota do Cabo.

Quase de mês para mês os navios atingiam dimensões sem precedentes, e quando vinham a reparar estas novidades flutuantes não tinham um verdadeiro manual estabelecido, sendo até necessário criar metodologias para resolver problemas que, percebia-se alguma vezes, eram causados por deficiências de concepção e fabrico, o que valorizou o *know-how* da Lisnave e a sua reputação na indústria.

19 Neste processo, a interior doca n.10 estava alinhada com a ribeirinha n.11, havendo uma comporta a separá-las. Sobre a disposição e funcionamento destas docas no estaleiro, v. a infografia referida na nota 14 deste texto.

Os domínios da reparação e da construção conectavam-se aqui, assim como num tipo particular de operação também efectuado na Margueira, nomeadamente o incremento da capacidade de transporte através do corte e adição de grandes secções intermédias aos navios-tanque.

O cachalote de um milhão de toneladas

Não obstante o perfil aparentemente pouco-diplomático de Thorsten Andersson, a competência que todos lhe reconheciam permitia-lhe estar bem informado quanto à evolução do sector, sobretudo no Japão, onde se estudavam navios já de outra escala. A Lisnave equaciona então edificar uma nova doca (n.13), calculando-se no papel uma capacidade para navios de 500.000 dwt, revendo-se depois para 750.000 dwt, e finalmente para 1.000.000 dwt. No caso de se avançar com a iniciativa, seria a maior doca seca do mundo.

Embora de facto se estudassem mega-navios na casa das 700.000 dwt, a fasquia no milhão de toneladas visava sobretudo marcar a posição da empresa face à concorrência, principalmente aos espanhóis que ponderavam ampliar a capacidade de Cádis para rivalizar com a Lisnave.

De facto, um navio de tal tonelagem estava para lá dos cálculos conhecidos e das garantias de segurança, pois uma vez posto em marcha em meio aquático seria muito difícil manobrá-lo e principalmente fazê-lo parar. Dito de outro modo, um navio de 1.000.000 dwt que saísse da Margueira sem absolutas condições de controlo corria o risco de só começar a abrandar algures no centro da baixa pombalina.

Existindo portanto muitas dúvidas e reservas quanto à possibilidade de tais navios, os parceiros neerlandeses votam contra a edificação da doca gigante, sendo todavia vencidos pelo entusiasmo decidido de portugueses e suecos, tendo assim Thorsten Andersson um novo desafio, que confirmaria indiscutivelmente a Margueira como o maior estaleiro de reparação naval do mundo.

Viria a ser planeado um sistema misto: se esses navios viessem a existir e ter condições para navegar, a Lisnave estava preparada para os receber. Caso contrário, a imensa doca podia receber vários navios convencionais em simultâneo, mitigando o facto de a empresa já estar a recusar muitas dezenas de clientes por falta de capacidade. Em 1969, e mesmo sem a nova doca, a Margueira já reparava mais de um quinto de todos os petroleiros mundiais acima das 70.000 dwt.

Em face deste espírito de ambição e mesmo de agressividade comercial, a nova empreitada recebe o nome de código "Projecto Cachalote", e no mesmo ânimo será ainda proposto ao governo que o estaleiro da Margueira pudesse conhecer um outro alargamento, desta vez avançando sobre parte da vizinha Base Naval – um requerimento/provocação que foi naturalmente recusado.

No século XVI o sobranceiro D. Manuel tivera um rinoceronte e um elefante. Agora a Lisnave orgulhava-se de um hipopótamo e de um cachalote.

Ruptura

O horizonte infinito era o limite, e pela mesma altura a Lisnave pondera também edificar não "apenas" mais uma doca, mas todo um estaleiro, ainda mais amplo e dedicado à construção naval, estudando para tal o estuário setubalense do Sado.

Mas de momento o *ex-libris* era mesmo a doca n.13. Estava-se em Outubro de 1969 e o projecto é apresentado à comunicação social. Uma expressiva fotografia regista o momento[20]. Na mesa dos responsáveis, o presidente do conselho de administração, José de Mello, procura ouvir uma pergunta. A seu lado, o director-geral português João Rocheta, rigoroso também nestes momentos, acompanha com atenção a conferência de imprensa. Em contraste, no outro lado e a um canto da mesa, um algo displicente e mesmo desinteressado Thorsten Andersson ocupa-se a ler um qualquer documento.

Ambos os directores-gerais tinham sido determinantes para o sucesso da empresa, mas os dois acabariam por não estar nos cargos aquando da inauguração da nova doca. Se até agora as diferenças de personalidade se iam complementando, a convivência tornava-se improvável.

O português era metódico, minucioso e tecnicamente irrepreensível *by the book*, de algum modo lembrando o que se esperaria de um nórdico. Era também *outspoken* em defesa da empresa, quase como um advogado ou porta-voz, e mesmo em discursos oficiais não se coibia de realçar com veemência os argumentos da Lisnave, percebendo que é tão importante saber falar para fora como para dentro. Tal como um navio é uma partícula itinerante de um país, assim também para este engenheiro a Margueira não era "um estaleiro", mas uma expressão de Portugal.

Por sua vez, num curioso paradoxo, Thorsten Andersson demonstrava uma inventiva capacidade de improviso e o descaso de um meridional. A Lisnave era de facto o grande projecto técnico da sua vida, o qual por acaso se localizava em território português.

A excepcional importância de um e outro implicava que ou se entendiam os dois, ou a Lisnave continuaria sem ambos.

O Ícaro escandinavo

O assunto ficaria decidido numa reunião com o sueco, o qual, sobre as suas ambições na empresa, admitiu a expectativa em vir a assumir a gestão executiva... de toda a Companhia União Fabril.

20 Foto publicada em *Lisnave – Contributos para a História da Indústria Naval em Portugal*, 2001, p.228.

A CUF era uma entidade orgulhosamente portuguesa, e a sua gestão implicava associar os dotes técnicos aos de diplomata, para mais no contexto político do Estado Novo.

Thorsten Andersson tornara-se uma lenda na indústria naval, com soluções que surpreenderam os seus pares no mundo inteiro. Também sabia agir subtilmente, existindo ainda hoje em Cascais o restaurante O Pescador, onde em discretos almoços com agentes internacionais se inteirava das movimentações dos grandes armadores.

No entanto, existem cargos que, além do mais, obrigam a transigir, conviver em ocasiões formais e fingir-se interessado em todo o tipo de conversas, mesmo que banais.

Por várias razões estava simplesmente fora de causa o sueco vir a comandar o quotidiano da CUF – à época um dos gigantes europeus da indústria.

Aliás, o subsequente périplo profissional de Andersson demonstraria a sua vocação essencialmente técnica. Começou por voltar à Suécia natal para aí reforçar a área da reparação naval. Assumiu depois a direcção de um estaleiro grego numa ilha paradisíaca.

Para muitos seria um emprego de sonho, mas longe dos espectaculares e desafiantes projectos que fizeram da Margueira o maior estaleiro do mundo, esse Ícaro caído no Egeu começou lentamente a afogar-se no álcool.

Ainda trabalharia no bem pago Médio-Oriente, sendo bizarro imaginá-lo numa cultura de complicadas precedências e salamaleques.

Já reformado havia vários anos, em finais da década de 90 foi possível, a instâncias, obter a sua "colaboração" para uma história da Lisnave. Sempre igual a si mesmo, deu aos historiadores a mesma lacónica desatenção que dispensava aos repórteres: apenas banalidades que se podiam encontrar em qualquer folheto de apresentação da empresa.

Thorsten Andersson faleceu menos de um ano depois, a 10 de Outubro de 1998. Juntamente com os seus fantasmas, desaparecia na quase obscuridade um dos mais extraordinários capitães da indústria naval do século XX.

Em direcção a um Portugal-naval

Entretanto a vida no grande estaleiro tinha prosseguido. Em finais de 1970, no âmbito da saída dos dois icónicos directores-gerais, a própria designação dos cargos foi alterada, embora mantendo na essência a mesma lógica. O sénior e experiente Vasco de Mello acedeu a responsabilizar-se interinamente pelos assuntos administrativos e organizacionais, enquanto para a gestão técnica seria indicado sueco Nils Eckerbom.

Eckerbom conhecia bem a Lisnave – fora um dos dois escandinavos que, bem no início do processo, viera a Portugal recolher informação, voltando depois para convencer a CUF a embarcar no projecto, tendo ainda realizado para a empresa análises de pormenor sobre o sector. Embora sem os rasgos de genialidade do compatriota antecessor, era-lhe reconhecida indiscutível competência, bem como um perfil sociável e mesmo jovial[21].

É já sob esta reorganização interna que a Lisnave fez concluir em 1971 a doca gigante n.13, a qual expressava claramente uma afirmação portuguesa, quer quer no financiamento da obra, quer nas empresas que colaboraram na edificação[22].

O mesmo se diga do estaleiro em Setúbal, mais concretamente na Mitrena, que seguiria para a fase de construção fruto da parceria entre a CUF e a autonomizada Lisnave, contando com o financiamento sobretudo da Caixa Geral de Depósitos e do Banco de Fomento Nacional.

Neste aspecto, a Setenave era na essência uma entidade portuguesa, uma vez que a quota de 49% dos estrangeiro na Lisnave surgia aqui muito diluída. Ainda assim não existiram fracturas entre as partes, nem a Setenave foi entendida como uma ameaça concorrencial por parte de suecos ou neerlandeses, pois globalmente a oferta tinha dificuldade em responder à procura.

A gestão do novo estaleiro seria confiada a um administrador-delegado português (Álvaro Barreto), o que vinha confirmar a rapidez com que o país evoluíra nesta indústria, pois em velocidade de cruzeiro recuperara décadas ou até séculos de atraso, passando agora para a vanguarda do mercado mundial.

De lembrar que o estaleiro da Margueira havia sido inaugurado somente em 1967, sendo que à entrada dos anos 70 a parte lusa surpreendia já pela pela iniciativa e pelo domínio da complexidade e diversidade do sector. É justo reconhecer que se beneficiara aqui do *know-how* da parceria internacional, mas que também se soubera reorganizar e valorizar capacidades endógenas até então sub-aproveitadas, o que foi realizado de forma consciente, metódica e rápida.

E para consolidar o saber-fazer no país, foi acordado com o IST a abertura de um curso de engenharia de construção naval, enquanto o LNETI criaria um tanque de hidrodinâmica (o equivalente a um túnel de vento na indústria aeronáutica).

Para aqueles que, vindos de fora, tinham visto em Lisboa basicamente uma oportunidade geográfica para ganhar dinheiro reparando petroleiros desgasificados, o espanto era ainda maior quando, muito em breve, os portugueses começaram a exportar serviços para a construção de estaleiros no exterior, quer

21 Numa quinta-feira de manhã cedo, no dia 25 de Abril de 1974, um automóvel aproveita uma aberta numa coluna militar para entrar numa faixa de rodagem em Lisboa, vendo-se pouco depois bloqueado no meio daquelas grandes viaturas, que entretanto pararam para algo. Pela janela do seu automóvel, o condutor tenta perceber o que se passava. Nils Eckerbom estava intrigado...

22 Sobre esta questão v. *Octógono* n.18 / Agosto de 2025 – "O pórtico da Margueira e os bailados de ferro".

através da Lisnave, quer por via de empresas especializadas igualmente nacionais[23], cuja própria origem e consolidação fora devida em boa parte ao grande estaleiro da Margueira e agora ao da Mitrena, demonstrando a importância do centro de decisão ter ficado em mãos lusas.

Em substituição da original dinâmica Rocha-Margueira, o futuro prometia um auspicioso dualismo com a Margueira e a Mitrena[24], calculando-se inclusivamente uma linha férrea para mercadorias e passageiros que, conectando os grandes estaleiros, também ligaria as populações de Almada e Setúbal. A dita linha deveria prolongar-se ao porto de Sines, cujo raro privilégio das águas profundas potenciaria ainda mais a indústria naval para o último quartel do século XX, fazendo do eixo Tejo-Sado-Sines a contraparte meridional de Roterdão.

Como ficou dito acima, existira um pensamento metódico e estruturado neste percurso. A parte portuguesa tinha um rumo bem definido quando em 1961 entrou no projecto, sendo que o logótipo da Lisnave bem o expressava.

Simplicidade e densidade

Trata-se de um elo insinuando um navio docado (a nave de Lisboa, Lisnave), mas também a aliança ou consórcio entre dois blocos (luso e sueco-neerlandês), para duas actividades (reparação e construção) em dois estaleiros (Margueira-Rocha e depois Margueira-Mitrena), numa lógica onde o mundo e as rotas do mercado globalizado encontram o centro em Portugal (talvez igualmente sugerido naquela forma oblonga do elo ≈ "rectangular").

Logótipo da Lisnave na portaria do desactivado estaleiro da Margueira (foto: PMO).

23 A este aspecto, cf. José Manuel G. CEREJEIRA, *Cinco Décadas da Engenharia Portuguesa em Projectos de Estaleiros Navais* (consultável *online*).

24 Sobre a relação entre os estaleiros, incluindo ao nível da numeração das docas, ver a primeira parte deste estudo (publicada em *Octógono* n.19, Setembro de 2025).

Mas o logótipo figura à partida um elo de âncora (*stud link*), com um pino transversal que lhe confere particular solidez para resistir à torção deformadora. Trata-se como é óbvio de uma alegoria às imprevisíveis mas garantidas "tempestades" que inevitavelmente afectariam a empresa, constituindo uma espécie de mnemónica de sobreaviso.

Por curiosidade, Júlio Verne atribuíra ao famoso *Nautilus* a divisa "Mobilis in Mobile" – Movente no elemento Movente, o que bem se aplica à sempre fluida indústria naval.

Essa seria uma realidade omnipresente desde a fundação, e ainda mais entre as décadas de 70 e 90, com um o primeiro choque petrolífero em 1973, o contexto nacional de 1975 (com a tentativa de paramilitarização do seu operariado[25] e a perda da Setenave[26]), um segundo choque petrolífero, enfim, a a intensificação de uma quase irresistível concorrência asiática[27].

Sobrevivendo, e a espaços até com momentos de fulgor, a Lisnave foi conseguindo evitar o destino dos seus parceiros internacionais: a Eriksberg de Gotembrugo, a NDSM de Amesterdão e o RDM de Roterdão acabariam por encerrar, enquanto o Wilton-Fijenoord de Schiedam e a Kockums de Malmö conheceram a integração em grupos maiores[28]

Ainda assim, e após tantas provações, a empresa lusa chegaria ao fim do milénio lembrando um navio-gigante aparentemente ferido de morte. Verificou-se então o que sempre impressionou na época das naus e dos grandes veleiros, quando em situação de emergência a "nave" era cirurgicamente encalhada num ângulo preciso, permitindo o providencial conserto do casco.

Assim reparada e posta novamente a flutuar, a Lisnave continuaria o percurso agora no contexto do século XXI, transferindo-se e renovando a infraestrutura onde outrora existira a Setenave, numa tão irónica quanto adequada passagem de testemunho entre épocas e estaleiros-irmãos.

Inevitavelmente surgirão as tempestades, conforme bem lembra o resistente elo de âncora, tratando-se de um logótipo que se tornou, também e por direito histórico, num dos emblemas da

25 Apesar de muito visível, este recrutamento foi modesto tendo em conta o número de trabalhadores. As acções eram realizadas sobretudo no refeitório da Margueira, tendo sido possível ouvir quem esteve directamente envolvido nessas tentativas de mobilização, que logo se frustravam quando sempre surgia alguém bem-humorado, tudo descambando em piadas de caserna aqui intraduzíveis. Não deixa de ser irónico que os mesmos "brandos costumes" que limitam os níveis de produtividade são os mesmos que, comparativamente com outros países, moderam radicalismos.

26 Como a posição dos sócios estrangeiros era muito diluída na Setenave, esta foi na altura nacionalizada. Por seu turno, para evitar um sério conflito diplomático com a Suécia e os Países Baixos, à Lisnave foi permitido manter a estrutura original, embora a administração se visse constrangida a tentar gerir o estaleiro por telefone a partir de Londres, enquanto suecos e neerlandeses se mostravam perplexos com a representação do governo na Margueira.

27 A deslocalização industrial para o quadrante asiático tornou-se evidente a partir dos anos 90, e um dos primeiros domínios europeus a ser atingido foi justamente o da indústria naval. Ao Japão, já bem consolidado no sector, juntaram-se então países como Taiwan, Coreia do Sul e China.

28 Sabendo-se da importância estratégica dos estaleiros, esses grupos maiores eram dos respectivos países, pelo que os centros de decisão mantiveram-se nacionais. No caso da insolvente Kockums, o estaleiro foi agregado ao ramo naval da Saab após uma dura controvérsia com a alemã ThyssenKrupp, que envolveu inclusivamente uma mediática intervenção militar sueca no estaleiro, demonstrando bem a sensibilidade geo-estratégica do sector.

própria indústria naval. E assim igualmente do maior recurso natural português e da respectiva tradição marítima do país, cujos símbolos oficiosos incluem a caravela, a bússola, a rosa-dos-ventos, o astrolábio...

Não será improvável que alguns destes elementos possam aliás ter contribuído em 1961 para o logótipo da Lisnave, cuja autoria este historiador não conseguiu especificar. Se alguém tiver essa informação, que faça um favor à memória patrimonial do *design* português, e não só.

Figuração do elo resistente da Lisnave (foto: PMO).

Conclusão

Tão simples quanto multifacetado, esse elo expressa uma entidade e um feito que, na segunda metade do século XX, foram a melhor materialização das célebres palavras de Fernando Pessoa: "Deus quer, o homem sonha, a obra nasce. Deus quis que a obra fosse uma. Que o mar unisse e já não separasse".